

# LIDERZY WINDYKACJI



## Między ochroną dłużnika a interesem wierzyciela

**Rynek windykacji należności w Polsce oraz w Unii Europejskiej w ostatnich latach podlega zmianom regulacyjnym.**



**Radostaw Kuźniak**

radca prawny, komplementariusz,  
Kancelaria Prawna WEC Kuźniak  
i Wspólnicy

Ich podstawowym celem jest wzmocnienie ochrony konsumentów i dłużników, zwiększenie przejrzystości działań podejmowanych przez podmioty windykacyjne oraz ujednoczenie zasad funkcjonowania rynku wierzycielskiego w skali całej UE. Wpływ tych zmian ma charakter systemowy i obejmuje zarówno aspekty prawne, organizacyjne, jak i ekonomiczne działalności windykacyjnej.

Z perspektywy europejskiej kluczowe znaczenie ma dyrektywa (UE) 2021/2167 w sprawie podmiotów obsługujących kredyty oraz nabywców kredytów, powszechnie

określana jako dyrektywa NPL. Jej celem jest stworzenie jednolitych ram prawnych dla obsługi i obrotu nieobsługiwanymi kredytami na rynku wewnętrznym UE. Dyrektywa wprowadza obowiązek licencjonowania firm windykacyjnych, określa zasady sprawowania nadzoru oraz ustanawia minimalne standardy postępowania wobec dłużników, w tym zasady komunikacji, transparentności i proporcjonalności działań.

Istotnym elementem regulacyjnym pozostają również przepisy dotyczące ochrony danych osobowych wynikające z RODO. Nałożyły one na firmy windykacyjne szereg obowiązków w zakresie przetwarzania danych, dokumentowania czynności oraz zapewnienia bezpieczeństwa informacji. W praktyce wymusiło to znaczące inwestycje w systemy IT oraz szkolenia personelu.

### Co kształtuje rynek

Na gruncie krajowym rynek windykacji jest kształtowany przez

proces implementacji dyrektywy NPL wdrożonej do polskiego porządku prawnego poprzez ustawę z dnia 20 grudnia 2024 r. o podmiotach obsługujących kredyty i nabywcach kredytów. Ze względu na zakres czynności wyłączonych spod regulacji tej ustawy nie obejmuje ona większości firm windykacyjnych działających na rynku krajowym. W chwili obecnej w rejestrze podmiotów obsługujących kredyty prowadzonym przez KNF wpisane są cztery podmioty, w tym trzy z siedzibą w Niemczech.

Równolegle istotny wpływ na działalność windykacyjną mają zmiany w zakresie prawa konsumenckiego, procedury cywilnej oraz egzekucji komorniczej. Zaostrzenie przepisów dotyczących przedawnienia roszczeń, obowiązków informacyjnych wobec konsumentów, limitów kosztów pozaodsetkowych czy też kwot wolnych od zajęć egzekucyjnych obniża wartość ekonomiczną portfeli wierzycielskich, zwłaszcza masowych należności detalicznych. Są to skutki w oczywisty sposób niekorzystne dla wierzycieli. Obserwacja wprowadzanych w tym

zakresie w ostatnich latach zmian ustawodawczych w naszym kraju pozwala na konstatację, że ustawodawca polski przekłada interesy dłużników nad interesami wierzycieli, co jak się wydaje nie powinno być zamierzonym celem wprowadzanych zmian regulacyjnych. W konsekwencji odbija się to także negatywnie na rozwoju rynku windykacji w naszym kraju. Zarazem jednak w tej sytuacji rośnie znaczenie windykacji polubownej, ugód oraz indywidualnej analizy sytuacji finansowej dłużnika.

### Rosnące wymogi regulacyjne

Rosnące wymogi regulacyjne powodują postępującą konsolidację rynku windykacyjnego. Mniejsze podmioty, które nie posiadają odpowiedniego zaplecza kapitałowego i organizacyjnego, coraz częściej rezygnują z działalności lub stają się obiektem przejęć. Zyskują natomiast duże, wyspecjalizowane grupy windykacyjne, zdolne do funkcjonowania w środowisku regulowanym.

Jednocześnie regulacje przyczyniają się do profesjonalizacji sektora. Windykacja coraz częściej postrzegana jest jako element za-

rządzenia ryzykiem kredytowym i relacji z klientem, a nie wyłącznie egzekucją należności. Wzmacnia się znaczenie standardów etycznych, transparentności oraz zgodności z prawem jako czynników konkurencyjności.

Nowe regulacje, mimo niewątpliwych korzyści w postaci większej ochrony dłużników i stabilniejszego rynku, generują także wyzwania. Spadek rentowności portfeli wierzycielskich, wydłużenie procesów odzyskiwania należności oraz wzrost kosztów operacyjnych wymuszają na firmach windykacyjnych wdrażanie innowacji, w tym automatyzacji procesów, zaawansowanej analityki danych oraz cyfrowych kanałów komunikacji. Zmiany regulacyjne mają w zamyśle ustawodawcy europejskiego i polskiego doprowadzić do powstania bardziej dojrzałego, przewidywalnego i zrównoważonego rynku windykacji w Polsce i Unii Europejskiej. Istotne znaczenie będzie mieć jednak zdolność branży do adaptacji oraz prowadzenie dialogu regulacyjnego z ustawodawcą, który uwzględni zarówno interesy wierzycieli, jak i ochronę praw dłużników.

# MIĘDZY CYFRYZACJĄ A TRADYCJĄ KOMUNIKACJI

**Postępująca digitalizacja procesów windykacyjnych jest faktem. Firmy coraz chętniej sięgają po narzędzia takie jak czaty, komunikatory internetowe czy aplikacje mobilne, odpowiadając na zmieniające się nawyki konsumentów i potrzebę szybkiej, wygodnej komunikacji.**



**Janusz Konopka**  
prezes zarządu Speedmail

Model digital first staje się ważnym kierunkiem rozwoju branży, jednak jednocześnie korespondencja papierowa w windykacji wciąż pozostaje istotnym i powszechnie wykorzystywanym kanałem komunikacji, szczególnie w przypadkach wymagających formalnego potwierdzenia lub dotarcia do osób wykluczonych cyfrowo.

## Papier wciąż ma znaczenie

Z naszej perspektywy widzimy wyraźnie, że rozwój kanałów cyfrowych nie oznacza zaniku tradycyjnej korespondencji. Wręcz przeciwnie – papier nadal odgrywa istotną rolę w procesie windykacji i pozostaje jednym z kluczowych elementów skutecznej strategii kontaktu z dłużnikiem. Obserwujemy utrzymujące się wysokie zainteresowanie usługami pocztowymi w sektorze windykacyjnym. Korespondencja związana z obsługą należności w tym segmencie stanowi około 10 proc. całkowitego wolumenu obsługiwanych przez nas przesyłek listowych. To wciąż pokazu-

je istotne znaczenie tego kanału w praktyce rynkowej.

## Kluczowy dowód

Z punktu widzenia formalnoprawnego, przesyłki fizyczne wciąż pełnią funkcję kluczowego dowodu w postępowaniach sądowych i egzekucyjnych. List polecony lub przesyłka hybrydowa gwarantuje, że doręczenie zostaje udokumentowane w sposób niebudzący wątpliwości. W przypadku sporu z dłużnikiem lub konieczności wszczęcia

procedury sądowej, dokumentacja ta stanowi podstawę do wykazania prawidłowości procesu windykacyjnego. To formalne znaczenie przesyłek fizycznych nie zmienia się w erze cyfrowej i w praktyce stanowi istotny czynnik minimalizujący ryzyko prawne dla wierzyciela. Tradycyjny list pełni dziś nie tylko funkcję informacyjną, ale również formalną i psychologiczną. W wielu przypadkach jest postrzegany jako bardziej oficjalna forma kontaktu, co zwiększa jego skuteczność. Co

więcej, pozostaje on często jedynym sposobem dotarcia do osób wykluczonych cyfrowo lub tych, które nie korzystają regularnie z nowoczesnych kanałów komunikacji.

## Najbardziej efektywne podejście to model hybrydowy

Dlatego przyszłość windykacji nie powinna być rozpatrywana w kategoriach wyboru „cyfrowe albo tradycyjne”. Najbardziej efektywne podejście to model hybrydowy, w którym kanały cyfrowe i papierowe wzajemnie się uzupełniają. Integracja tych form komunikacji pozwala nie tylko zwiększyć skuteczność odzyskiwania należności, ale także lepiej dopasować sposób kontaktu do indywidualnych preferencji i sytuacji dłużnika.

Digitalizacja zmienia rynek, ale nie eliminuje sprawdzonych narzędzi, a dane, które obserwujemy na co dzień, jasno pokazują, że papier wciąż pozostaje ważnym elementem ekosystemu komunikacji w windykacji.



## Technologiczne trendy i wyzwania w obszarze windykacji

**Automatyzacja, cyfryzacja procesów sądowych oraz rozwój sztucznej inteligencji już dziś zmieniają sposób, w jaki instytucje finansowe zarządzają należnościami.**



**Mirosław Wnuk**  
dyrektor rozwoju obszaru windykacji w VSoft SA

Realizujemy dziś pomysły, o których mówiliśmy od lat, i wyraźnie widać, że wchodzi one na stałe do codziennej praktyki. Automatyzacja i narzędzia AI przestały być nowinkami – stały się standardem. Dyskusję „czy wdrażać” zastąpiło pytanie jak robić to skutecznie i odpowiedzialnie. Dziś cyfryzacja dotyczy obszarów, które jeszcze kilka lat temu wydawały się całkowicie poza jej zasięgiem, w tym postępowania sądowe, egzekucyjne i restrukturyzacyjne.

## Cyfryzacja wymiaru sprawiedliwości

W tym roku oczekujemy na wdrożenie nowej wersji Elektronicznego Postępowania Upominawczego (EPU 3.0). System ma usprawnić masowe procesowanie pozwów po stronie sądów, a także zapewnić integrację z rejestrami państwowymi (PESEL, TERYT) oraz systemami sądowymi. Wśród planowanych funkcjonalności znalazły się elektroniczny podpis wniosków i płatności online. Choć termin wdrożenia się przesunął, liczymy, że nowe rozwiązanie przyspieszy i ustabilizuje postępowania upominawcze, odciążając instytucje finansowe składające pozwы masowo.

## AI już pracuje

Sztuczna inteligencja trafiła do windykacji nie przez główne drzwi, lecz niepostrzeżenie

– jako element ekosystemów dostarczanych przez globalnych dostawców technologii. Narzędzia AI wspierają już codzienną pracę i są powszechnie wykorzystywane przy analizie prawnej, poszukiwaniu informacji, tworzeniu pism do naszych klientów, a systemy oparte na AI odczytują dziś pisma sądowe, interpretują ich treść, wyodrębiają kluczowe dane i automatycznie aktualizują status spraw. W komunikacji z dłużnikami inteligentne voiceboty prowadzą rozmowy w pełnym kontekście dialogu i, co istotne, ograni-

czają dyskomfort rozmówcy. To zjawisko obserwujemy zarówno wśród młodszych, jak i starszych pokoleń. Wielu dłużników chętniej rozmawia z automatem – bez wstydu czy konieczności tłumaczenia się.

## Odpowiedzialność za narzędzia AI

Rosnące zastosowanie AI w procesach decyzyjnych stawia przed instytucjami finansowymi nowe wymagania z zakresu compliance i zarządzania ryzykiem. Każda decyzja podjęta przez model musi być możliwa do uzasadnienia – zarówno wobec regulatora, jak i klienta składającego reklamację. AI nie eliminuje pracy – przesuwa jej ciężar. Powtarzalne czynności przejmują narzędzia AI, natomiast rośnie rola analityków odpowiedzialnych za zarządzanie informacjami i interpretację ich wyników.

## Analityk zamiast windykatora

W perspektywie pięciu lat komunikacja z dłużnikami będzie w pełni spersonalizowana i w przeważającej mierze auto-

matyzowana. Rola windykatora ewoluuje ku funkcji analityka strategicznego – specjalisty od negocjacji i mediacji, w której empatia i ludzkie doświadczenie pozostają niezastąpione. Branża oczekuje również pełnej cyfryzacji postępowań sądowych i całkowitego odejścia od obiegu papierowego.

## Technologia jako decyzja strategiczna

Wybór systemów IT przestaje być wyłącznie kwestią funkcjonalności. Kluczowego znaczenia nabiera elastyczność i zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmian regulacyjnych. Instytucje finansowe coraz częściej zderzają się z ograniczeniami starszych rozwiązań, które nie nadążają za dynamiką zmian regulacyjnych i rynkowych. Dlatego możliwość samodzielnego rozwoju systemu staje się jednym z głównych kryteriów wyboru technologii i, coraz częściej, decydującym argumentem przy podejmowaniu decyzji zakupowych.



Rosnące zastosowanie AI w procesach decyzyjnych stawia przed instytucjami finansowymi nowe wymagania z zakresu compliance i zarządzania ryzykiem.

Raport „Liderzy windykacji” prezentuje aktualny obraz rynku zarządzania należnościami w Polsce, wskazując kluczowe firmy, trendy oraz kierunki rozwoju branży. Zestawienie obejmuje podmioty wyróż-

niające się skutecznością, skalą działania i innowacyjnością, pokazując, jak zmienia się sektor w odpowiedzi na nowe regulacje i rosnące znaczenie technologii.

## Ranking LIDERZY WINDYKACJI

Nazwa firmy	Opis firmy	Liczba spraw przyjętych do windykacji* w 2025	Wartość nominalna spraw przyjętych do windykacji* w 2025
Kaczmarek Inkasso	Kaczmarek Inkasso jest ekspertem kompleksowego zarządzania wierzytelnościami. Od ponad 30 lat obsługuje zarówno największe korporacje – banki, firmy pożyczkowe i leasingowe, telekomunikacji, ubezpieczycieli – jak i małe oraz średnie przedsiębiorstwa ze wszystkich branż. Współpraca z poszczególnymi sektorami gospodarki pozwoliła na wypracowanie różnorodnych modeli prowadzenia postępowań, dostosowanych do konkretnych grup klientów. Firma wprowadziła na rynek WinGO.pl – nowoczesne narzędzie pozwalające na wygodne i szybkie przekazywanie zleceń do windykacji online bez opłat z góry. Ponadto, dzięki integracji usługi windykacyjnej Kaczmarek Inkasso z dowolnym systemem ERP lub platformą do wystawiania faktur i e-księgowości, małe i średnie przedsiębiorstwa mogą zlecać windykację faktur bezpośrednio z tych systemów. Mocną stroną firmy jest ścisła współpraca z Krajowym Rejestrem Długów Biurem Informacji Gospodarczej, gdzie może upubliczniać dane dłużników. Atutem jest także współpraca z Kancelarią Prawną VIA LEX, która zapewnia kompleksową obsługę na etapie sądowo-egzekucyjnym. Kaczmarek Inkasso było wielokrotnie nagradzane za innowacyjne rozwiązania służące odzyskiwaniu należności, m.in. za usługę Windykacja na koszt dłużnika czy WinGO.pl – windykację online dla MŚP. Wielokrotnie zdobywała też prestiżową nagrodę CESSIO Outsourcingu – Serwis Wierzytelności, opartą na wynikach głosowania podmiotów organizujących przetargi na outsourcing zarządzania wierzytelnościami.	4 527 047	18 802 527 914,85
Intrum	Intrum to dostawca usług zarządzania wierzytelnościami, który działa na polskim rynku od ponad 25 lat. Firma była jednym z pierwszych profesjonalnych podmiotów windykacyjnych w kraju i od początku swojej działalności kieruje się misją wyznaczania drogi ku zdrowej gospodarce. Intrum wspiera przedsiębiorstwa – od dużych korporacji po firmy z sektora MŚP – w poprawie płynności finansowej i budowie długoterminowej rentowności. Oferowane rozwiązania pomagają wierzycielom w skutecznym odzyskiwaniu należności, przy jednoczesnym zachowaniu dobrych relacji z ich klientami. Ważnym aspektem pracy Intrum jest również wspieranie osób zadłużonych w wychodzeniu z trudności finansowych. Oferta firmy obejmuje dwa główne obszary działalności: kompleksowe zarządzanie wierzytelnościami oraz inwestycje w portfele wierzytelności. Intrum jest także doświadczonym partnerem na rynku wierzytelności trudnych (NPL), oferując specjalistyczne wsparcie w zakresie obsługi prawnej i windykacji wierzytelności zabezpieczonych hipotecznie.	2 012 975	2 564 317 480,00
Kancelaria Radców Prawnych Ryszewski, Szubierajski sp.k.	Kancelaria Radców Prawnych Ryszewski, Szubierajski to zespół doświadczonych prawników, specjalizujących się w obsłudze różnorodnych klientów, w tym banków, firm ubezpieczeniowych, firm pożyczkowych, telekomunikacyjnych, energetycznych czy zarządców nieruchomości, wspólnot mieszkaniowych. Zdobyte wieloletnie doświadczenie pozwala nam oferować optymalizację procesów sądowych i skuteczne strategie postępowań, zgodne z indywidualnymi potrzebami Klientów. Kancelaria została założona przez Michała Ryszewskiego i Tyberiusza Szubierajskiego – radców prawnych posiadających szerokie doświadczenie w dochodzeniu należności i obsłudze największych na polskim rynku instytucji finansowych. Łączymy profesjonalizm z najnowocześniejszą technologią, dbając o naszych pracowników, doceniając różnorodność oraz troskę o środowisko. Zrównoważony rozwój, osiąganie najwyższych celów zawsze było dla nas wyznacznikiem, ale nigdy nie zapominaliśmy o człowieku, pracowniku, środowisku i odpowiedzialności za świat wokół nas.	167 150,00	2 090 171 435,00
Rudy Consulting	Rudy Consulting specjalizuje się w zarządzaniu należnościami masowymi, dostarczając zaawansowane technologicznie rozwiązania z zakresu monitoringu oraz windykacji polubownej i sądowo-egzekucyjnej. Firma wyróżnia się 23-letnim doświadczeniem, a jej operacje cechuje wysoka skuteczność i szybkość działania. Główną grupę obsługiwanych podmiotów stanowią instytucje finansowe: banki, firmy ubezpieczeniowe, pożyczkowe, leasingowe oraz operatorzy telekomunikacyjni. Jako członek Związku Przedsiębiorstw Finansowych spółka spełnia najwyższe standardy bezpieczeństwa, kładąc szczególny nacisk na ochronę danych osobowych. Posiadany Certyfikat Audytu Etycznego potwierdza profesjonalizm oraz restrykcyjne przestrzeganie przepisów prawa, dobrych obyczajów i Kodeksu Dobrych Praktyk Windykacyjnych. Wysoką jakość usług gwarantuje doświadczona kadra wyspecjalizowanych pracowników i negocjatorów.	917 221,00	2 004 053 478,00
Kancelaria Prawnicza Maciej Panfil i Partnerzy	Kancelaria Prawnicza Maciej Panfil i Partnerzy należy do grona wiodących podmiotów specjalizujących się w kompleksowym dochodzeniu wierzytelności. Ponad 20 lat doświadczenia we współpracy z renomowanymi instytucjami stanowi potwierdzenie skuteczności, rzetelności oraz wysokich standardów obsługi. W codziennej pracy Kancelaria Panfil łączy nowoczesne technologie z elastycznym podejściem do obsługi. Z jednej strony automatyzowane są procesy masowe, a z drugiej indywidualnie prowadzone są sprawy korporacyjne, z dbałością o wysoką jakość i skuteczność realizowanych działań. W 2025 roku rozwinięto autorski system Legal Management System, stanowiący centralne narzędzie zarządzania procesem dochodzenia wierzytelności. Zastąpienie aplikacji desktopowej nowoczesnym rozwiązaniem webowym zwiększyło skalowalność, bezpieczeństwo oraz ergonomię pracy. System integruje obieg dokumentów i komunikację z instytucjami publicznymi, w tym e-Doręczenia oraz Portal Informacyjny, umożliwiając pełną automatyzację przepływu informacji. Wdrożone moduły korespondencji przychodzącej i wychodzącej pozwalają na automatyczną rejestrację, klasyfikację i przypisywanie dokumentów do spraw, co znacząco ogranicza obsługę manualną. Dobro klienta pozostaje nadrzędnym celem kancelarii, dlatego wszystkie działania ukierunkowane są na skuteczne odzyskiwanie należności i budowanie długofalowych relacji opartych na zaufaniu.	91 995,00	1 356 157 640,00
Vindicat	Vindicat.pl to innowacyjny i skuteczny legaltech, lider windykacji online w Polsce. System Vindicat.pl pozwala przedsiębiorcom (firmom) na samodzielne odzyskiwanie pieniędzy od swoich kontrahentów. By osiągnąć ten cel, system umożliwia dostęp do różnych automatycznych działań związanych z wyegzekwowaniem należności od dłużnika. Działania te pozwalają na automatyczne wygenerowanie wezwania do zapłaty, pozwu o zapłatę, pozwu do e-sądu, a także pisma o upublicznieniu danych dłużnika na internetowej giełdzie długów Vindicat.pl. Dla osób, które dbają o relacje ze swoimi kontrahentami, dzięki aplikacji przedsiębiorca może prowadzić monitoring płatności, negocjacje online, w wyniku których można zawrzeć ugodę, którą również generuje system. Dzięki rejestracji w systemie Vindicat.pl użytkownik ma dostęp do wszystkich narzędzi potrzebnych, by odzyskać swoje pieniądze. Skuteczność narzędzia obecnie wynosi 93 procent szans na odzyskanie pieniędzy, jeżeli faktura jest przeterminowana nie dłużej niż 90 dni. Vindicat.pl posiada najskuteczniejszą giełdę długów w Polsce.	31 203,00	242 254 500,00
Kancelaria Prawna Inkaso WEC	Kancelaria Prawna Inkaso WEC S.A. to jeden z liderów w kompleksowym zarządzaniu wierzytelnościami B2B i B2C, legitymujący się ponad 10-letnim doświadczeniem w branży. Firma specjalizuje się w serwisowej obsłudze portfeli należności, oferując pełne spektrum działań: od windykacji polubownej i sądowej, przez egzekucję komorniczą, aż po profesjonalne negocjacje oraz wsparcie prawne. Fundamentem sukcesu Kancelarii jest innowacyjność, oparta na integracji nowoczesnych technologii, takich jak automatyzacja procesów oraz zaawansowana analityka danych, co pozwala na elastyczne reagowanie na dynamiczne zmiany rynkowe. Kancelaria Prawna Inkaso WEC S.A. stosuje unikalny model projektowy, który obejmuje dogłębną analizę portfela wierzytelności oraz wdrażanie zindywidualizowanych strategii „szytych na miarę”, uwzględniających specyfikę branży klienta. Dzięki wykwalifikowanemu zespołowi ekspertów oraz stałemu doskonaleniu procesów operacyjnych na podstawie feedbacku, firma wyznacza najwyższe standardy w sektorze zarządzania należnościami, gwarantując skuteczną realizację nawet najbardziej złożonych projektów biznesowych.	53 416	128 302 588,50
SVEA Kancelaria Prawna	Specjalizujemy się w windykacji polubownej i sądowo – egzekucyjnej masowych portfeli wierzytelności detalicznych i korporacyjnych, zleczanych przez Klientów z różnych sektorów gospodarki, posiadających dłużników o statusie osób fizycznych i prawnych, zróżnicowanych pod względem typu należności i wysokości zadłużenia, przebywających na terenie całego kraju. Naszymi głównymi Klientami są banki oraz firmy pożyczkowe, dla których odzyskujemy należności z nieregulowanych terminowo pożyczek i kredytów. Kancelaria specjalizuje się w prowadzeniu postępowań w trybie klauzulowym, nakazowym, upominawczym, a także w elektronicznym postępowaniu upominawczym. Procesy realizowane przez Kancelarię są w pełni zautomatyzowane, a także dodatkowo pozwalają na hybrydową obsługę spraw będących na etapie polubownym. Pracownicy działu IT pracujący dla Grupy na bieżąco dostosowują autorski system w celu spełnienia wymogów naszych Klientów, a także dopasowania go pod zmieniające się wymogi prawne.	bd	bd

# PODEJŚCIE „CUSTOMER FRIENDLY” W RELACJACH B2B – CZY TO DZIAŁA?

Jeszcze do niedawna windykacja kojarzyła się głównie z presją, formalnymi wezwaniami do zapłaty i jednostronną komunikacją. Dziś jednak coraz więcej firm odchodzi od tego modelu – również w relacjach B2B.

**Paweł Starczak**  
niezależny ekspert

Powód jest prosty: kontrahent to nie tylko dłużnik, ale partner biznesowy, z którym często współpraca trwa latami. Zerwanie tej relacji bywa bardziej kosztowne niż chwilowe opóźnienie w płatności.

W praktyce oznacza to zmianę języka komunikacji. Zamiast tonu nakazowego pojawia się dialog – rzeczowy, spokojny i nastawiony na rozwiązanie problemu. Firmy coraz częściej rezygnują z szablonowych wezwań na rzecz spersonalizowanych wiadomości, które uwzględniają kontekst współpracy i sytuację finansową partnera.

**Dłużnik czy partner w kryzysie?**

W sektorze B2 B opóźnienia płatności rzadko wynikają ze złej woli. Częściej są efektem zatorów płatniczych, sezonowości branży lub problemów z płynnością. W takim kontekście zmiana perspektywy ma kluczowe znaczenie. Zamiast traktować kontrahenta jak nierzetelnego dłużnika, firmy zaczynają postrzegać go jako partnera przechodzącego przez trudniejszy moment.

Takie podejście sprzyja wypracowaniu rozwiązań, które są korzystne dla obu stron. Rozłożenie należności na raty, renegocjacja terminów czy częściowe spłaty pozwalają odzyskać środki bez eskalowania konfliktu. Co istot-

ne, utrzymanie relacji biznesowej często otwiera drogę do dalszej współpracy po ustabilizowaniu sytuacji finansowej kontrahenta.

**Personalizacja i dane w służbie skuteczności**

Nowoczesna windykacja B2 B coraz częściej opiera się na analizie danych. Historia współpracy, dotychczasowa terminowość płatności czy skala zadłużenia pozwalają lepiej ocenić ryzyko i dobrać odpowiednią strategię działania. Inaczej traktowany jest stały klient z wieloletnią historią współpracy, a inaczej nowy kontrahent z powtarzającymi się opóźnieniami.

Personalizacja dotyczy także samej komunikacji. Wybór kanału kontaktu – telefon, e-mail czy spotkanie – oraz momentu rozmowy może przesądzić o powodzeniu całego procesu. W relacjach biznesowych szczególnie ważne jest zachowanie profesjonalizmu i poszanowanie czasu drugiej strony.

**Technologia wspiera, ale nie zastępuje relacji**

Automatyzacja procesów i narzędzia cyfrowe zmieniają oblicze windykacji. Systemy przypomnień, platformy do zarządzania należnościami czy analityka predykcyjna pomagają szybciej reagować na opóźnienia i lepiej planować działania. W modelu B2B technologia pełni jednak rolę wsparcia, a nie zastępstwa dla relacji. Bezpośredni kontakt – rozmowa telefoniczna czy spotkanie – nadal odgrywa kluczową rolę w rozwiązywaniu bardziej złożonych sytuacji. To właśnie wtedy możliwe jest wypracowanie kompromisu i budowanie wzajemnego zaufania, które trudno osiągnąć wyłącznie poprzez automatyczne komunikaty.

**Wizerunek i długofalowe korzyści**

Agresywna windykacja w relacjach B2 B może przynieść szybki efekt, ale często kosztem reputacji i przyszłych kontraktów. Rynek jest coraz bardziej powiązany, a opinie o praktykach biznesowych rozcho-

dzą się szybko. Firmy, które stosują partnerskie podejście, budują wizerunek wiarygodnego i odpowiedzialnego partnera.

„Customer friendly” w windykacji nie oznacza rezygnacji z dochodzenia należności. Oznacza zmianę drogi do celu – taką, która uwzględni realia biznesowe i znaczenie relacji. W efekcie firmy nie tylko skutecznie odzyskują pieniądze, ale również wzmacniają swoją pozycję na rynku.

**Między skutecznością a relacją**

Nowoczesna windykacja B2 B to sztuka równowagi. Z jednej strony wymaga konsekwencji i dbałości o płynność finansową, z drugiej – zrozumienia dla sytuacji partnera. Firmy, które potrafią połączyć te dwa elementy, zyskują przewagę konkurencyjną.

W świecie, w którym relacje biznesowe są równie ważne jak wyniki finansowe, „customer friendly” przestaje być dodatkiem, a staje się standardem. Także – a może przede wszystkim – w windykacji.

## Zarządzanie należnościami zaczyna się przed wystawieniem faktury

Windykacja coraz rzadziej zaczyna się po terminie płatności. W firmach, które świadomie zarządzają płynnością, jej początek przesuwają na moment wyboru kontrahenta, ustalania warunków współpracy oraz bieżącej kontroli należności. To ważna zmiana w podejściu do biznesu: faktura z odroczone terminem płatności nie jest już wyłącznie częścią sprzedaży, ale także formą finansowania klienta. A każde finansowanie oznacza ryzyko.



**Jakub Kostecki**  
wiceprezes Zarządu  
Kaczmarek Inkasso

nościach, a co 3. odczuwa ich duży wpływ na codzienne funkcjonowanie. W średnich przedsiębiorstwach przeterminowane płatności stanowią ponad 20 proc. wartości wystawianych faktur, a w małych firmach aż 44 proc. To zamrożone pieniądze.

**Sprawdzanie klienta, monitoring należności i jasna komunikacja**

Dlatego nowoczesne zarządzanie należnościami nie może ograniczać się do reagowania, gdy klient już nie płaci.

Najważniejszy jest pierwszy etap podczas decyzji o rozpoczęciu współpracy. Firmy powinny wtedy traktować weryfikowanie wiarygodności płatniczej kontrahenta, określenie limitu kupieckiego, długości terminu płatności czy zasad rozliczeń podobnie jak decyzję kredytową.

Drugim filarem jest monitoring należności. Jego rola nie sprowadza się do wysyłania przypomnień. Dobrze prowadzony monitoring działa jak system wczesnego ostrzegania: pozwala wychwycić u klienta zmianę zachowań płatniczych, opóźnienia w akceptacji faktur, unikanie kontaktu czy nietypowy wzrost zamówień. Im szybciej firma zareaguje, tym większa szansa, że problem uda się rozwiązać polubownie, bez trwałego długo postępowania sądowego.

Znaczenie mają też narzędzia dyscyplinujące i zabezpiecza-

jące, takie jak pieczęć prewencyjna na fakturze, jasno opisane procedury postępowania, gdy klient nie płaci oraz przewidywalna ścieżka eskalacji. Kontrahent powinien wiedzieć, że należności są monitorowane, a brak płatności uruchomi kolejne, z góry określone kroki.

Najsukuteczniejsze działania wobec zaległości to te, które zaczynają się, zanim opóźnienie przerodzi się w poważny problem z płynnością. Monitoring płatności, jasne procedury i konsekwentna komunikacja z kontrahentami pomagają utrzymać dyscyplinę finansową, a jednocześnie nie podkopują relacji biznesowych.

**Plan działania, gdy klient nie płaci**

Prewencja ma także wymiar organizacyjny. Z badań Kaczmarek Inkasso wynika, że 65 proc. przedsiębiorców posiada plan działania na

wypadek braku zapłaty, ale co 3. mikrofirma i co 7. średnie przedsiębiorstwo nadal go nie ma. Często podejmują pojedyncze kroki: telefon, e-mail, SMS, czasem wezwanie do zapłaty. Jednak nie zastąpią one procedury, w której wiadomo, kiedy przypominać o płatności, kiedy przekazać sprawę do windykacji polubownej, a kiedy rozważyć drogę sądową.

Wielu przedsiębiorców wciąż zwleka z upominaniem się o pieniądze, bo boi się pogorszenia kontaktów z klientem, albo zakłada, że przy niższej kwocie „nie warto”. To błędne podejście. Tolerowanie opóźnień osłabia pozycję wierzyciela i uczy kontrahentów, że terminy płatności są umowne. Profesjonalna windykacja polubowna porządkuje relacje: oddziela emocje od rozmowy o zobowiązaniu i daje szansę na ustalenie harmonogramu rzeczywistej spłaty zaległości.

Skala problemu pokazuje, dlaczego prewencja staje się koniecznością. Z badań Kaczmarek Inkasso wynika, że połowa firm z sektora MŚP doświadcza opóźnień w płat-



## Długi naciskają kluczowe sektory gospodarki. „Wielka trójka” generuje połowę zaległości firm

**Handel, produkcja i budownictwo to sektory gospodarki, które odpowiadają już za niemal 50 proc. całkowitej wartości niespłaconego zadłużenia firm w Polsce, która przekracza 23 mld zł. Łączne przeterminowane zadłużenie w tych trzech strategicznych branżach osiąga poziom, które zwiększają ryzyko współpracy i mogą zachwiać płynnością finansową firm w łańcuchach dostaw, a także dobrą relacją.**

**dr hab. Waldemar Rogowski**  
główny analityk BIG InfoMonitor

Z badania wykonanego dla BIG InfoMonitor i BIK\* wynika, że z problemem opóźnionych płatności ze strony kontrahentów mierzy się już 87 proc. firm, co coraz silniej wpływa na ich codzienne funkcjonowanie. Dla niemal co trzeciego biznesu dodatkowym czynnikiem ryzyka są niestabilne ceny energii, gazu i paliw, spotęgowane napięciami geopolitycznymi na Bliskim Wschodzie. Presja kosztowa oraz narastające zatory płatnicze powodują, że blisko połowa przedsiębiorców odkłada decyzje rozwojowe na później. Firmy przyjęły strategię ostrożności – priorytetem stało się zabezpieczenie płynności finansowej, nawet kosztem inwestycji prorozwojowych. Wskazane

czynniki mogą jeszcze bardziej pogłębić problemy finansowe kluczowych sektorów w gospodarce.

Według danych zgromadzonych w Rejestrze Dłużników BIG InfoMonitor i bazie BIK, sektory gospodarki, gdzie kwoty zaległych długów są najwyższe to handel, przemysł i budownictwo. Ich łączne zobowiązania przekroczyły na koniec lutego 2026 r. 23 mld zł, co stanowi blisko połowę wartości z łącznej kwoty zaległego zadłużenia wszystkich firm w Polsce widocznych w obu bazach. Problemy finansowe ma łącznie ponad 144 tys. firm.

Przy niemal 50-procentowym udziale tych trzech sektorów w zaległych zobowiązaniach finansowych wszystkich firm należy szczególnie starannie dobierać partnerów biznesowych z tych

branż i na bieżąco weryfikować ich wiarygodność płatniczą przed rozpoczęciem współpracy, a także monitorować już podczas współpracy. Raporty na ten temat są dostępne w naszym rejestrze dłużników. Tylko w zeszłym roku odnotowaliśmy blisko 6 mln zapytań dotyczących kondycji płatniczej firm. Informacje te są potrzebne nie tylko bankom, ale również przedsiębiorcom z rynku, którzy chcą mieć pewność, że potencjalny kontrahent lub klient ureguluje faktury w terminie i nie obciąży płynności finansowej naszego biznesu.

Dodatkowo w realiach wysokich kosztów prowadzenia biznesu, presji na marżę oraz osłabienia popytu

– funkcjonowanie wielu firm coraz częściej przypomina balansowanie na granicy rentowności. Dlatego kluczowego znaczenia nabiera dyscyplina finansowa, bieżąca kontrola płatności oraz sprawne odzyskiwanie należności.

### Kluczowe sektory gospodarki między poprawą kondycji a rosnącymi zaległościami

Sektor handlowy pozostaje obszarem generującym najwyższą wartość przeterminowanego zadłużenia, z kwotą przekraczającą 8,8 mld zł. Choć nominalny spadek w skali roku był relatywnie niewielki (o 1,5 proc.), to uwagę zwraca radykalna zmiana w liczbie niesolidnych dłużników – z rejestru zniknęło ponad 7 tysięcy podmiotów. Ten sam kierunek zmian widoczny jest również w innych kluczowych branżach gospodarki, choć skala zjawiska różni się w zależności od sektora.

Wyraźnym przykładem jest budownictwo, które zanotowało wzrost zadłużenia z 5,5 mld zł do prawie 6 mld zł w skali roku (dynamika na poziomie 8,5 proc. tj. 470 mln zł). Jednocześnie liczba niesolidnych dłużników spadła o ponad 3,1 tys.. Może to oznaczać, że mimo rosnącej wartości zaległości, część firm poprawia swoją sytuację finansową,



**Kluczowego znaczenia nabiera dyscyplina finansowa, bieżąca kontrola płatności oraz sprawne odzyskiwanie należności.**

a część jeszcze bardziej pogłębia się w problemach płynnościowych, na co wskazuje rosnąca przeciętna kwota zaległego zadłużenia na jednej firmie.

Podobne zjawiska obserwowane są w sektorze produkcji, który odnotował jeden z najwyższych wzrostów zadłużenia o ponad 1,3 mld zł (18,7 proc. r/r), do poziomu prawie 8,3 mld zł. Jednocześnie – podobnie jak w pozostałych branżach – liczba firm z zaległościami spadła o prawie 2 tys. podmiotów. Warto zauważyć, że na tle handlu i budownictwa dynamika wzrostu zadłużenia w przemyśle produkcyjnym jest obecnie najwyższa. Branża nadal mierzy się z presją inflacyjną oraz wysokimi kosztami energii i pracy, które ograniczają rentowność produkcji i utrudniają poprawę kondycji finansowej przedsiębiorstw.

Na koniec, w odniesieniu do przeterminowanego zadłużenia wszystkich trzech sektorów należy wskazać na dwa ważne zjawiska. Po pierwsze – handel, budownictwo i produkcja mają około 40-kilku procentowy udział w wartości PKB, czyli ich 50 proc. udział w zaległościach ma częściowo charakter strukturalny i wynika z roli oraz znaczenia tych sektorów dla całej gospodarki. Po drugie – co jest optymistyczne, spada liczba przedsiębiorców z zaległościami. Mamy więc sytuację, w której część przedsiębiorców poprawia swoją kondycję finansową na tyle, że są w stanie spłacić zaległości. Niestety są również tacy, których trudności się pogłębiają a wartość zaległości kumuluje się.

*\*Badanie „Skaner MSP” realizowane wśród mikro, małych i średnich firm, przeprowadzone przez Instytut Badań i Rozwiązań B2 B Kerala Research, na próbie 500 firm sprzedających z odroczonym terminem płatności, techniką wywiadów telefonicznych, 2Q2026.*



**Część przedsiębiorców poprawia swoją kondycję finansową na tyle, że są w stanie spłacić zaległości. Niestety są również tacy, których trudności się pogłębiają a wartość zaległości kumuluje się.**

# Windykacja na zlecenie: nowa rola w łańcuchu ryzyka

**Punkt wyjścia jest prosty i niezbyt optymistyczny: 53 proc. wszystkich faktur B2B wystawianych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej jest dziś przeterminowanych. To dane z naszego badania Payment Practices Barometer 2025, obejmującego m.in. Polskę.**



**Mateusz Garnier**

Regional Commercial Manager EER,  
Atradius Collections

Osiem procent faktur trafia do kategorii nieściągalnych – są odpisywane w straty. W takim otoczeniu pytanie o przyszłość windykacji na zlecenie jest tak naprawdę pytaniem o to, jak firmy będą sobie radzić z ryzykiem kredytowym w nadchodzącej dekadzie.

**Zlecenie zamiast zakupu – trwała zmiana modelu**

Tradycyjny podział windykacji na „obsługę własną” i „sprzedaż portfela” traci ostrość. Coraz więcej wierzycieli pierwotnych – szczególnie firmy produkcyjne, dystrybutorzy, branże z długim łańcuchem dostaw – wybiera model pośredni: zlecenie sprawy wyspecjalizowanemu podmiotowi przy zachowaniu własności wierzycielności. To model, który dobrze znamy z rynków zachodnioeuropejskich i który w Polsce dojrzeje.

Dlaczego teraz? Bo koszty utrzymania własnego działu windykacji rosną szybciej niż efekty. Presja płacowa, wymogi systemowe

(RODO, monitoring dłużnika, raportowanie), a przede wszystkim konieczność działania w wielu jurysdykcjach jednocześnie – to bariery, które napotykają firmy. Handel transgraniczny generuje dziś w Polsce znaczącą część faktur B2 B, a każde nowe rozliczenie z kontrahentem zagranicznym to potencjalnie inny system prawny w przypadku sporu.

**Kompetencje przyszłości w modelu zleceniowym**

Specjalista odzyskujący należności na zlecenie za 10 lat – to analityk ryzyka z uprawnieniami do działania. Kluczowe kompetencje, które już dziś wyznaczają standard obsługi, będą w perspektywie dekady warunkiem koniecznym: znajomość lokalnych systemów prawnych i procedur upadłościowych w wielu krajach jednocześnie, umiejętność oceny kondycji finansowej dłużnika przed wszczęciem postępowania, zdolność do negocjacji ugód bez eskalacji do sądu (co skraca czas

odzysku i chroni relację handlową klienta z dłużnikiem), oraz integracja z systemami ERP i CRM klienta na potrzeby automatycznego przekazywania spraw.

Ten ostatni element jest niedoceniany, a fundamentalny. Firma zlecająca windykację chce dziś jednego: żeby cały proces był niewidoczny operacyjnie, dopóki nie przyniesie efektu. To wymaga od firm inwestycji w API, automatyzację i standaryzację danych – obszary, które jeszcze pięć lat temu były niszą technologiczną, a stają się stołem wejściowym do przetargów.

**Czy tradycyjne modele przetrwają?**

Firmy oferujące obsługę na zlecenie, które przetrwają erę platform cyfrowych, to te, które wejdą w rolę zewnętrznego działu credit management dla swoich klientów. Nie reaktywnego – prewencyjnego. Nie jednorazowego – subskrypcyjnego. Dane z Payment Practices Barometer opublikowany przez grupę Atradius, pokazują, że 46 proc. firm w Europie Zachodniej stosuje już hybrydowy model obsługi należności – łącząc zasoby wewnętrzne z outsourcingiem. W CEE ten odsetek jest niższy, ale rośnie. To właśnie ten wzrost wyznacza trajektorię rynku windykacji na zlecenie w Polsce na najbliższe 5–10 lat.

Rynek nie zniknie. Ale zmieni się to, czego klient oczekuje od zleceniobiorcy. Szybkość, zasięg geograficzny, integracja cyfrowa i zdolność do działania zanim sprawa stanie się beznadziejna – oto cztery wymiary, na których będzie rozgrywać się konkurencja w windykacji na zlecenie przez najbliższą dekadę.



**Rynek nie zniknie. Ale zmieni się to, czego klient oczekuje od zleceniobiorcy.**

## Zanim sprawa trafi do sądu: jak firmy powinny reagować na opóźnione płatności?

**Opóźnione płatności od lat są stałym elementem relacji między przedsiębiorstwami, jednak ich skutki coraz częściej wykraczają poza pojedyncze rozliczenia. Z danych Intrum European Payment Report 2026 wynika, że 56 proc. firm nie zrealizowało celów wzrostowych z powodu opóźnień w płatnościach.**



**Przemysław Miłkowski**

Operations Department Director  
w Intrum

Nieopłacona faktura oznacza więc nie tylko chwilowy brak środków, lecz także konieczność działań w celu odzyskania należności. Jednak ich nieodpowiedni dobór do sytuacji lub nieprofesjonalny czy emocjonalny sposób komunikacji mogą negatywnie wpłynąć na dalsze relacje z kontrahentami. Dlatego istotną rolę odgrywa windykacja polubowna, która wspiera za-

rzędzenie płynnością finansową i ogranicza ryzyko utraty klienta.

**Windykacja polubowna**

Samo przekroczenie terminu płatności nie musi oznaczać braku woli zapłaty. W praktyce pierwsze opóźnienia często wynikają z przyczyn organizacyjnych, takich jak błędy formalne, niezgodności w dokumentach czy zmiany po stronie osób decyzyjnych. Na tym etapie wiele spraw można wyjaśnić bez wchodzenia w spór z kontrahentem.

W wielu firmach działania po terminie płatności są jednak niespójne. Przypomnienia wysyłane są nieregularnie, a odpowiedzialność za kontakt z klientem pozostaje niejasna.

Informacje krążą między działami finansów, sprzedaży i obsługi klienta, co wydłuża proces odzyskiwania należności i utrudnia ocenę ryzyka. Im dłużej faktura pozostaje nieuregulowana, tym trudniej odzyskać kontrolę nad sytuacją, dlatego niezbędny staje się uporządkowany proces komunikacji. Jego brak często prowadzi do zbyt szybkiego kierowania sprawy na drogę sądową. Choć postępowanie prawne formalnie porządkuje sytuację, w relacjach B2B zwykle oznacza otwarty konflikt i trwałe

zakończenie współpracy. Dodatkowo nie gwarantuje szybkiego odzyskania środków, ponieważ sprawy gospodarcze w Polsce potrafią trwać średnio nawet dwa lata. W tym czasie kapitał pozostaje zamrożony, a koszty postępowania rosną. Dlatego droga sądowa powinna być rozwiązaniem ostatecznym.

Windykacja polubowna opiera się na szybkim, konsekwentnym i dobrze udokumentowanym kontakcie z kontrahentem po terminie płatności. Jej celem jest ustalenie przyczyny opóźnienia oraz wypracowanie realnego planu spłaty bez wchodzenia na drogę sporu prawnego. Kluczowe znaczenie ma forma komunikacji. Priorytetem jest wyjaśnienie sytuacji, a nie wywieranie presji.

Wiele firm stosuje model hybrydowy, łącząc działania własnych zespołów z doświadczeniem wyspecjalizowanych partnerów. Pozwala to zachować kontrolę nad relacją handlową, a jednocześnie uporządkować proces

i przygotować się na ewentualne dalsze kroki prawne.

**Uporządkowany proces**

Istotny jest także czas reakcji. Im szybciej firma rozpocznie działania, tym większa szansa na odzyskanie środków. Zwlekanie zwiększa ryzyko pogorszenia sytuacji finansowej klienta i ogranicza dostępne możliwości działania.

Znaczenie tego podejścia potwierdzają dane Intrum European Payment Report 2026. W przypadku przedsiębiorstw luka płatnicza wyraźnie wzrosła, osiągając 21 dni w 2026 r., wobec około 14–16 dni we wcześniejszych latach. Każdy dodatkowy dzień opóźnienia oznacza kapitał wyłączony z bieżącego obrotu. Uporządkowany proces polubowny skraca czas odzyskiwania należności, poprawia płynność finansową i ogranicza ryzyko konfliktów oraz utraty kontrahentów. Dzięki temu staje się strategicznym narzędziem wspierającym stabilność operacyjną i finansową firmy.



**Celem windykacji polubownej jest ustalenie przyczyny opóźnienia oraz wypracowanie realnego planu spłaty bez wchodzenia na drogę sporu prawnego.**

# Wpływ sztucznej inteligencji na sektor windykacyjny

**Sztuczna inteligencja (AI) rewolucjonizuje kolejne sektory gospodarki, a windykacja jest jednym z tych, gdzie jej potencjał wydaje się nieograniczony.**



**Bogusław Bieda**  
prezes zarządu Vindicat.pl

W tradycyjnym modelu windykacyjnym kluczowym problemem była czasochłonna analiza danych, ograniczone możliwości identyfikacji majątku dłużników i wysokie ryzyko związane z inwestowaniem w nieskuteczne postępowania. AI zmienia te zasady, pozwalając na

szybką i dokładną ocenę opłacalności działań oraz precyzyjne wyszukiwanie majątku dłużników. W tym artykule skupimy się na praktycznym zastosowaniu AI w tych obszarach, z uwzględnieniem technologii OCR, analizy finansowej i przykładów realnych spraw.

**Jak AI zmienia proces oceny opłacalności spraw windykacyjnych?**

Każda firma windykacyjna, przed podjęciem działań, musi odpowiedzieć na kluczowe pytanie: Czy warto inwestować w daną sprawę? W przeszłości odpowiedź na to pytanie wymagała czasochłonnej analizy, która często była oparta na ręcznym przeglądzie dokumentacji i intuicyjnych ocenach. Dzięki AI proces ten stał się bardziej precyzyjny, obiektywny i zautomatyzowany.

**Etap 1: Zbieranie danych – technologia OCR**

Podstawą każdej analizy opłacalności sprawy jest dostęp do danych.

Współczesne postępowania windykacyjne generują ogromne ilości dokumentacji, w tym:

- Sprawozdania finansowe (bilans, rachunek zysków i strat, cash flow),
- Raporty z biur informacji gospodarczej (np. KRD, BIG InfoMonitor),
- Wpisy w rejestrach sądowych (Krajowy Rejestr Sądowy, CEIDG, Krajowy Rejestr Zadłużonych),
- Ogłoszenia na giełdach długów,
- Dokumenty sądowe i administracyjne.

Dzięki technologii OCR (Optical Character Recognition) AI automatycznie przetwarza te dane, niezależnie od formatu, w którym zostały zapisane. Systemy oparte na AI są w stanie „czytać” dokumenty PDF, obrazy oraz skany, wyciągając z nich kluczowe informacje w ułamku czasu potrzebnego człowiekowi.

**Przykład:**

Firma windykacyjna otrzymuje sprawę dotyczącą spółki z o.o., która nie uregulowała długu

w wysokości 1 miliona złotych. Dokumentacja obejmuje 500 stron, w tym sprawozdania finansowe, wezwania do zapłaty i rejestry długów. Zamiast ręcznego przeglądania każdego dokumentu, system OCR przetwarza je w ciągu kilkunastu minut, identyfikując kluczowe dane, takie jak:

- Kapitał własny spółki,
- Straty netto,

- Majątek spółki,
- Zaległe płatności wobec innych wierzycieli.

Etap 2: Analiza danych finansowych i gospodarczych

Po zebraniu danych AI przeprowadza ich wielowymiarową analizę. Algorytmy oceniają:

1. Kondycję finansową dłużnika:
  - Analiza bilansów pozwala określić, czy spółka posiada płynność



## Nowe podejście do klienta: mniej presji, więcej zrozumienia

**Jeszcze kilka lat temu określenie „ludzka twarz” w kontekście windykatorka budziło niedowierzanie. Dziś empatia i personalizacja stają się jednym z fundamentów nowoczesnych strategii odzyskiwania należności. Zmiana podejścia to nie tylko efekt presji społecznej, ale przede wszystkim odpowiedź na rosnące znaczenie reputacji firm i długoterminowych relacji z klientem.**



**Damian Michalecki**  
lider obszaru obsługi klienta  
w Pactus.eu

Współczesna windykacja nie może już ograniczać się do zimnej egzekucji. Firmy zarządzające wierzycielami działają dziś w otoczeniu, gdzie styl komunikacji, jakość relacji i elastyczność procesów decydują o skuteczności. Kluczowe stają się trzy filary: empatia, personalizacja oraz czas reakcji.

**Od presji do partnerstwa**

Tradycyjna windykacja koncentrowała się na szybkim odzyskiwaniu

długu, często kosztem relacji. Dłużnik był postrzegany jako problem, a nie jako partner. Obecnie coraz częściej przyjmuje się podejście, w którym dłużnik to również klient – osoba, z którą warto rozmawiać i szukać kompromisu.

Wynika to zarówno z praktyki, jak i z psychologii: ludzie są bardziej skłonni do współpracy z tymi, którzy traktują ich z szacunkiem. Zrozumienie sytuacji drugiej strony, uwzględnienie jej ograniczeń i gotowość do rozmowy przekładają się na wyższą skuteczność działań windykacyjnych.

**Empatia jako klucz do dobrej windykacji**

Empatia nie oznacza rezygnacji z roszczeń. Przeciwnie – jest warunkiem ich realizacji w sposób skuteczny i zrównoważony. Umie-

jętność prowadzenia rozmowy w neutralnym, spokojnym tonie i dostosowanie treści komunikatów do sytuacji dłużnika pozwala uniknąć wielu konfliktów.

Nowoczesny windykatork nie działa według sztywnych skryptów. Potrafi zrozumieć, kiedy warto zaproponować ugodę, przesunąć termin lub poszukać innego rozwiązania. To właśnie ta elastyczność, staje się dzisiaj jednym z kluczowych atutów.

**Personalizacja: koniec epoki masowych wezwań**

Masowe listy z identyczną treścią trafiające do tysięcy dłużników są już nieskuteczne. Dzisiejsze narzędzia IT pozwalają precyzyjnie dopasować treść wiadomości, sposób kontaktu, a nawet język do profilu odbiorcy. To nie tylko zwiększa szansę na skuteczność, ale pozwala firmie zachować wysoki standard obsługi klienta – nawet wtedy, gdy klientem jest osoba zadłużona. Jasne, rzeczowe i zrozumiałe komunikaty zmniejszają poziom stresu, a zwiększają otwartość na współpracę.

**Reakcja w odpowiednim czasie**

Szybkość odpowiedzi na kontakt dłużnika – lub jej brak – bardzo

często decyduje o tym, czy relacja się rozwija, czy kończy. Dłużnik, który przez kilka dni nie otrzymuje żadnej wiadomości dotyczącej zaległości, traci zaufanie i chęć do współpracy.

Dlatego coraz więcej firm wdraża procesy gwarantujące odpowiedź w ciągu 24 godzin. Automatyczne potwierdzenia, chatboty obsługujące najczęstsze pytania czy możliwość kontaktu wieloma kanałami (e-mail, SMS, czat, infolinia) są dziś rynkowym standardem.

**Od jednostronnej decyzji do wspólnego ustalenia**

W windykacji coraz rzadziej spotykamy się z jednostronnym narzuceniem harmonogramu spłat. Skuteczniejsze okazuje się ustalenie planu spłaty wspólnie z dłużnikiem, z uwzględnieniem jego realnych możliwości.

Taka forma współpracy buduje zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności po stronie dłużnika – w końcu to on sam współtworzy warunki ugody. Dzięki temu wzrasta motywacja do dotrzymania ustaleń, a zmniejsza się potrzeba eskalacji sprawy.

Idąc na ustępstwo wobec dłużnika, wpływamy pozytywnie na jego motywację do dotrzymania

złożonej wcześniej obietnicy płatności. Działa tu zasada wzajemności – naturalna potrzeba odwzajemnienia gestu.

**Windykacja to nie koniec obsługi klienta – to test**

Współczesny rynek nie kończy się na jednorazowej sprzedaży. Klient, który dziś opóźnia płatność, może wrócić – pod warunkiem, że nie zostanie potraktowany z góry czy z wrogością.

Dobre praktyki windykacyjne zakładają, że każde działanie powinno pozostawiać otwartą drogę do dalszej współpracy. To szczególnie ważne w branżach, gdzie kontakty są często długofalowe, a trudności finansowe bywają chwilowe.

Windykacja nie musi być ani konfrontacyjna, ani agresywna. Może – i powinna – być profesjonalna, efektywna i oparta na zrozumieniu. Empatia, personalizacja i szybka reakcja to dziś nie jest luksus, lecz rynkowy standard, a firmy, które potrafią komunikować się z dłużnikami, jak z partnerami, zyskują nie tylko wyższą skuteczność, ale też lepszą reputację i lojalność klientów – także tych, którzy chwilowo znaleźli się w trudnej sytuacji.

finansową, czy też jest trwale niewypłacalna.

- Ocena cash flow wskazuje, czy dłużnik generuje jakiegokolwiek wolne środki finansowe.

#### 2. Ryzyko niewypłacalności:

- AI prognozuje, czy spółka ma szansę na poprawę swojej sytuacji finansowej w najbliższym czasie.

#### 3. Skalę zadłużenia:

- System przeszukuje wpisy w biurach informacji gospodarczej,

identyfikując liczbę i wysokość zaległości wobec innych wierzycieli.

#### 4. Obciążenia majątkowe:

- Analiza ksiąg wieczystych i rejestrów nieruchomości wskazuje, czy spółka posiada majątek zabezpieczony hipotekami.

#### Wyszukiwanie majątku dłużnika – jak AI rewolucjonizuje ten proces?

Wielu dłużników ukrywa swoje aktywa, co znacząco utrudnia windykację. Tradycyjne metody poszukiwania majątku były ograniczone do przeszukiwania publicznych rejestrów i opierały się na wiedzy pracowników. AI zmienia ten proces, wprowadzając nowoczesne technologie analityczne i przeszukiwanie dużych zbiorów danych.

#### Jak działa wyszukiwanie majątku przy użyciu AI?

1. Przeszukiwanie rejestrów publicznych i komercyjnych:

- AI analizuje dane z ksiąg wieczystych, rejestrów pojazdów

oraz baz danych nieruchomości, identyfikując składniki majątku dłużnika.

#### 2. Analiza powiązań biznesowych:

- System identyfikuje inne spółki powiązane z dłużnikiem (np. przez członków zarządu), co pozwala na rozszerzenie poszukiwań majątku.

#### 3. Weryfikacja mediów społecznościowych:

- AI analizuje informacje z mediów społecznościowych, takich jak zdjęcia nieruchomości, pojazdy czy innych dóbr luksusowych.

#### 4. Integracja danych z wielu źródeł:

- System łączy dane z różnych baz, takich jak giełdy wierzycielności, rejestry sądowe i bazy gospodarcze, tworząc kompleksowy obraz majątku dłużnika.

#### Przykład praktyczny: Weryfikacja członków zarządu spółki z o.o.

Załóżmy, że spółka XYZ sp. z o.o. jest niewypłacalna, a jej zarząd nie złożył wniosku o upadłość w odpowiednim terminie, co stwarza

podstawy do pociągnięcia członków zarządu do odpowiedzialności osobistej. System AI firmy windykacyjnej wykonuje następujące kroki:

#### 1. Analiza powiązań członków zarządu:

- AI sprawdza, czy członkowie zarządu mają udziały w innych spółkach lub prowadzą działalność gospodarczą.

#### 2. Wyszukiwanie majątku osobistego:

- Algorytmy przeszukują księgi wieczyste, znajdując nieruchomości należące do członków zarządu, które mogą być przedmiotem egzekucji.

#### 3. Ocena ryzyka prowadzenia powództwa:

- AI analizuje wartość majątku członków zarządu w kontekście kosztów potencjalnego postępowania.

#### Dlaczego AI jest przełomem w windykacji?

Wykorzystanie AI w windykacji ma szereg kluczowych zalet:

#### 1. Skrócenie czasu analizy:

- Dzięki AI czas potrzebny na ocenę sprawy skraca się z kilku tygodni do kilku godzin.

#### 2. Minimalizacja ryzyka:

- AI pozwala dokładnie oszacować potencjalne korzyści z prowadzenia sprawy, eliminując nieopłacalne postępowania.

#### 3. Skuteczniejsze odzyskiwanie należności:

- AI identyfikuje majątek dłużników, który wcześniej mógłby pozostać niewykryty.

Sztuczna inteligencja to nie tylko narzędzie wspierające windykację, ale prawdziwa rewolucja w sposobie prowadzenia spraw. Dzięki AI firmy windykacyjne, takie jak Vindicat, mogą precyzyjnie ocenić opłacalność działań, skuteczniej wyszukiwać majątek dłużników i minimalizować ryzyko prowadzenia kosztownych, ale nieefektywnych postępowań. To przyszłość, która już dziś kształtuje nowy standard odpowiedzialności i efektywności w branży windykacyjnej.



## Sztuczna inteligencja w kancelarii windykacyjnej: między skalą działania a kontrolą ryzyka

Z perspektywy kancelarii prawnej obsługującej masowe portfele wierzycielności sztuczna inteligencja przestała być innowacją, a stała się koniecznością operacyjną. Skala spraw, tempo postępowań i oczekiwania klientów biznesowych sprawiają, że tradycyjny model pracy, oparty wyłącznie na pracy prawników, przestaje być wydolny. Dziś efektywność kancelarii buduje się na połączeniu kompetencji prawnych z technologią i danymi.

– Najbardziej widoczna zmiana dotyczy obsługi spraw na etapie przygotowania i prowadzenia postępowań sądowych. W naszej kancelarii wykorzystujemy rozwiązania oparte na AI do automatycznego generowania pozwów, weryfikacji kompletności dokumentacji oraz identyfikowania braków formalnych jeszcze przed skierowaniem sprawy do sądu. Ogranicza to bardzo ryzyko błędów – podkreśla Magdalena Królikowska, z-ca kierownika Kancelarii Prawnej SVEA.

Równie istotne jest zarządzanie portfelem spraw jako całością. Sztuczna inteligencja pozwala priorytetyzować postępowania

nie według prostych kryteriów, ale na podstawie predykcji skuteczności odzysku. W praktyce oznacza to, że nie każda sprawa jest traktowana tak samo. Część może zostać skierowana szybciej na drogę sądową, inne mogą pozostać w obsłudze polubownej lub zostać poddane restrukturyzacji.

#### Technologia wspiera decyzje procesowe

Analiza danych historycznych pozwala ocenić skuteczność określonych strategii, np. wyboru trybu postępowania, reakcji na sprzeciw czy momentu skierowania sprawy do egzekucji. Prawnik

nie traci decyzyjności, ale przestaje działać wyłącznie w oparciu o doświadczenie. Ma do dyspozycji twarde dane, które zwiększają przewidywalność wyniku.

W modelu masowym kluczowa jest również automatyzacja komunikacji i raportowania. Klienci oczekują dziś bieżącej informacji o statusie portfela, prognoz odzysków i efektywności działań. Systemy oparte na AI umożliwiają generowanie takich danych w czasie rzeczywistym, co znacząco podnosi transparentność współpracy i pozwala budować bardziej partnerskie relacje biznesowe.



W najbliższych latach to właśnie umiejętność połączenia prawa, danych i technologii zdecyduje o tym, które kancelarie będą liderami rynku.



Barbara Sęk, Kancelaria Prawna SVEA

– Największą zmianą, jaką obserwujemy, nie jest sama technologia, ale sposób podejmowania decyzji. Jeszcze kilka lat temu opieraliśmy się głównie na doświadczeniu zespołu. Dziś łączymy je z danymi i modelami predykcyjnymi. To powoduje, że działamy szybciej, bardziej precyzyjnie i co najważniejsze, bardziej przewidywalnie biznesowo – komentuje Agnieszka Jakubik, kierownik Kancelarii Prawnej SVEA.

#### W obliczu wyzwań

Jednocześnie wdrożenie sztucznej inteligencji w kancelarii prawnej

nie jest pozbawione wyzwań. Największym z nich pozostaje jakość danych. Bez niej nawet najlepsze modele nie przynoszą wartości. Drugim obszarem jest odpowiedzialność za decyzje. Każda rekomendacja systemu musi być możliwa do uzasadnienia zarówno przed klientem, jak i organami nadzoru.

Zarządczo oznacza to konieczność budowy nowych kompetencji. Kancelaria przestaje być wyłącznie zespołem prawników, a staje się organizacją, w której równie ważną rolę odgrywają analitycy danych, specjaliści IT i funkcje compliance. To zmiana, która wymaga inwestycji, ale jednocześnie otwiera drogę do skalowania biznesu w sposób, który jeszcze kilka lat temu nie był możliwy. – W najbliższych latach to właśnie umiejętność połączenia prawa, danych i technologii zdecyduje o tym, które kancelarie będą liderami rynku. Nie chodzi już o to, kto prowadzi najwięcej spraw, ale kto robi to najefektywniej i najbardziej świadomie – reasumuje Barbara Sęk, dyrektor zarządzającą Kancelarią Prawną SVEA.

# KOMUNIKACJA, KTÓRA PRZYNOŚI EFEKT

**Jeszcze niedawno windykacja kojarzyła się przede wszystkim z naciskiem. Dziś coraz wyraźniej wiadać, że skuteczność odzyskiwania należności zależy nie tylko od procedur i narzędzi, ale także od jakości komunikacji z dłużnikiem. To nie jest kwestia wyłącznie stylu. To kwestia efektywności, reputacji i standardu rynkowego.**



**Łukasz Szmit**

radca prawny, partner zarządzający DSK Depa Szmit Kuźmiak Jackowski, członek rady PZZW

Czasy topornych metod windykacyjnych, wywodzących się jeszcze z praktyk lat 90., powinny definitywnie odejść do przeszłości. I dobrze. Współczesna windykacja coraz wyraźniej odchodzi od prostego schematu, w którym dłużnik jest z góry traktowany jak przeciwnik, a nacisk uznawany jest za podstawowe narzędzie działania.

Dziś wiadomo już, że sposób kontaktu z osobą zadłużoną ma znaczenie nie tylko etyczne, ale również

biznesowe. Dłużnik bardzo często jest dla wierzyciela klientem byłym, obecnym albo przyszłym. Co więcej, funkcjonuje w szerszej sieci relacji: jako konsument, przedsiębiorca, członek rodziny, znajomy, uczestnik lokalnej społeczności. Od tego, jak zostanie potraktowany, zależy nie tylko szansa na spłatę należności, ale również reputacja samego wierzyciela.

## Nowoczesne podejście do windykacji opiera się na kilku prostych założeniach

Po pierwsze, dłużnika nie należy traktować a priori jak oszusta, winnego czy wroga. Pierwszy kontakt powinien służyć przede wszystkim ustaleniu przyczyn braku płatności. Mogła to być przyczyna losowa, zagubiona faktura, zwykłe przeoczenie, problem zdrowotny, nieporozumienie, a czasem także

niezadowolenie z towaru lub usługi i tocząca się reklamacja. Profesjonalny windykator nie powinien więc występować wyłącznie w roli egzekutora. Coraz częściej jego zadaniem jest również wyjaśnienie sytuacji, uporządkowanie informacji i pomoc w znalezieniu realnego sposobu rozwiązania problemu.

Po drugie, łagodniejsze i bardziej rzeczowe metody bardzo często okazują się po prostu skuteczniejsze. Kulturalny, dobrze przygotowany specjalista, który zna sprawę i wzbudza zaufanie, ma większą szansę na osiągnięcie porozumienia niż osoba budująca napięcie i poczucie zagrożenia. Twarda, nieprzemysłana presja nieraz uruchamia po drugiej stronie mechanizm odwetu, uporu albo całkowitego zamknięcia się na rozmowę. Tymczasem spokojna komunikacja pozwala nie tylko zwiększyć szanse na spłatę, ale też lepiej poznać sytuację dłużnika, co bywa kluczowe na dalszych etapach postępowania. Po trzecie, dopiero minimalny poziom zaufania i poprawna relacja komunikacyjna umożliwiają podjęcie działań, które rzeczywiście wymagają współpracy obu stron. Mam tu na myśli choćby zawarcie układu ratalnego, uznanie długu czy ustalenie realnego harmonogramu spła-

ty. Nawet informowanie dłużnika o konsekwencjach dalszego braku płatności — takich jak postępowanie sądowe, koszty procesu, odsetki czy wydatki egzekucyjne — może i powinno odbywać się w sposób rzeczowy, uczciwy i pozbawiony niepotrzebnej presji.

## Standardy

I właśnie tutaj przebiega granica etycznej windykacji. Kończy się ona tam, gdzie kończy się rzetelne informowanie o skutkach braku zapłaty, a zaczyna wywieranie nieproporcjonalnej presji, naruszającej godność, prywatność albo poczucie bezpieczeństwa dłużnika. Skuteczność nie wymaga brutalności. Wymaga profesjonalizmu, przygotowania i umiejętności prowadzenia trudnej rozmowy.

To także kwestia standardu całej branży. Jeżeli sektor zarządzania wierzycielami chce budować zaufanie społeczne i wiarygodność w oczach klientów, musi konsekwentnie pokazywać, że działa skutecznie, ale zarazem etycznie, proporcjonalnie i w granicach prawa. Dla wierzycieli ma to znaczenie praktyczne: chętniej korzystają z usług tych podmiotów, które nie narażają ich marki na ryzyko reputacyjne.

Jest w tym również szerszy wymiar. W czasach, gdy co pewien czas wracają pomysły na ściślejsze uregulowanie branży, sposób działania firm windykacyjnych wpływa także na to, jak sektor jest postrzegany przez ustawodawcę i organy państwa. Im więcej profesjonalizmu, przewidywalności i etycznych standardów, tym silniejszy argument, że branża zarządzania wierzycielami jest potrzebnym elementem gospodarki rynkowej — wspierającym płynność finansową i bezpieczeństwo obrotu.

Jest jeszcze jeden element, o którym należy wspomnieć w kontekście nowoczesnego podejścia. Działania windykacyjne muszą obecnie uwzględniać specyfikę branży dla której się pracuje. Zupełnie inaczej ustawia się scenariusze dla studentów szkoły wyższej zalegających z czesnymi, a odmiennie dla klientów hurtowni czy odbiorców energii elektrycznej. Czasy uniformizacji czynności minęły bezpowrotnie. Krótko mówiąc: windykacja customer friendly nie jest naiwnością ani miękkością. Jest nowoczesnym, skutecznym i odpowiedzialnym sposobem prowadzenia procesu odzyskiwania należności.

## Psychologia nieopłaconych faktur. Dlaczego wierzyciel i dłużnik unikają rozmowy?

**„Dłużnik” – słowo, które niesie ze sobą ładunek pejoratywnych skojarzeń, jak nierzetelność, nieuczciwość, czy uchylanie się od zobowiązań. Tymczasem dłużnik to po prostu osoba, która nie uregulowała należności w terminie. Każdy z nas z pewnością znalazł się kiedyś w tej roli i miał ku temu jakiś powód.**



**Tomasz Kołkiewicz**

twórca platformy rozliczeniowo-windykacyjnej Flobo

Kiedy klient spóźnia się z zapłatą faktury, wierzyciel zwykle odsuwa moment kontaktu z nim, racjonalizując to chęcią zachowania dobrych relacji. Wstyd związany z upominaniem się o zapłatę miesza się z lękiem o utratę klienta. Podobnie

dłużnik wstydzi się, że zapomniał lub nie mógł zapłacić. Dlatego obie strony unikają rozmowy. Z czasem dyskomfort przekształca się w urazę. Relacja biznesowa, która mogła trwać lata, kończy się konfliktem.

## Wstyd po obu stronach faktury

U podłoża konfliktu zwykle nie leżą złe intencje. To mechanizmy obronne zniekształcają percepcję chroniąc ego dłużnika przed negatywną samooceną.

Rozmawiaj o problemach, a nie unikaj. Niewypowiedziane problemy nie znikają – one narasta-

ją. To, co można było wyjaśnić w kilkuminutowej rozmowie, po kilku miesiącach może już wymagać mediacji. Kiedy próbuje się na dłużnika wywierać presję, włącza się reakcja – opór wobec presji. Perspektywa dłużnika ulega zniekształceniu, pojawiają się nowe powody braku zapłaty. Po kilku miesiącach zwlekania z płatnością, dłużnicy którzy popadli w tarapaty finansowe przyjmują rolę ofiary i winą obarczają swoich wierzycieli. Tak działają mechanizmy obronne chroniące dłużnika przed poczuciem wstydu i winy.

Dlatego na przeterminowane faktury powinno się reagować szybko, zanim uruchomią się mechanizmy obronne dłużnika. W sytuacjach mocno przeterminowanych należności, kondycja finansowa przestaje odgrywać kluczową rolę. To emocje zaczynają decydować o realizacji przelewu. Pogodzenie zwaśnionych stron wymaga wówczas znacznie

większych kompetencji, ponieważ obie strony widzą tę samą sytuację z różnej perspektywy. Brak zapłaty jest zapałnikiem, który uruchamia serię wzajemnych oskarżeń.

Im dłużej trwa zaległość, tym węższe „okno empatii”. W pierwszym tygodniu możliwa jest normalna rozmowa. Po 3–4 miesiącach spodziewaj się eskalacji.

## Kiedy zlecać windykację firmie zewnętrznej?

Pozostawanie w bezpośredniej relacji z dłużnikiem ma sens dopóki istnieje porozumienie, znasz kontekst biznesowy klienta i rozumiesz jego sytuację. Pomocne jest przesunięcie terminu płatności, rozłożenie na raty, czy znalezienie rozwiązania akceptowalnego dla obu stron.

Firma windykacyjna nie posiada takiego kontekstu. Dla niej klient to tylko pozycja w arkuszu. Nie może budować porozumienia, bo nie ma relacji.

Dla własnego dobrostanu psychicznego warto zlecić windykację na zewnątrz w momencie, gdy dłużnik systematycznie zawodzi Twoje zaufanie. Nie dotrzymuje kolejnych terminów, ignoruje plan spłaty. Wtedy delegowanie tego zadania jest w pełni uzasadnione. Komunikujesz wtedy: „Zawiodłeś moje zaufanie, nie dajesz mi wyboru”.

Upominanie się o należności nie jest niczym wstydlivym. To integralna część prowadzenia biznesu, który respektuje zasady wzajemności. Milczenie nie chroni relacji – systematycznie ją niszczy, pozwalając zaległości przekształcić się w trwały konflikt.

Jeśli komuś ufasz na tyle, by podjąć z nim współpracę, zaufaj mu też na tyle, by otwarcie porozmawiać o problemie z płatnością. Większość sytuacji da się rozwiązać odpowiednią komunikacją i empatią.

# AI porządkuje procesy, ale decyzje wciąż należą do ludzi

Windykacja przestała być dziś wyłącznie sekwencją telefonów, pism i działań terenowych. W praktyce nowoczesne procesy dochodzenia należności są oparte na działaniach prewencyjnych, porządkowaniu danych, segmentacji spraw, kontroli terminów, analizie skuteczności działań i branżowych ścieżkach postępowania. Właśnie tu automatyzacja i AI odgrywają rolę fundamentalną.

## Wojciech Romanowski

partner, dyrektor, adwokat,  
DSK Depa Szmit Kuźmiak Jackowski

Technologia najlepiej sprawdza się tam, gdzie potrzebna jest skala, powtarzalność i dyscyplina procesowa. System może szybciej niż człowiek uporządkować portfel wiarytelności, wychwycić braki w danych, wskazać duplikaty, ujednoczyć rekordy kontaktowe, przypisać sprawę do odpowiednich etapów i pilnować, aby działania były wykonywane we właściwej kolejności. W masowej windykacji ma to ogromne znaczenie, bo sam model działania opiera się na wolumenie i sprawnym zarządzaniu dużą liczbą postępowań.

## Realne wsparcie

AI daje też realne wsparcie w higienie bazy danych. Pomaga identyfikować nieaktualne adresy, niespójności między źródłami, luki w danych kontaktowych czy błędy wpływające na skuteczność doręczeń i komunikacji. Może również wspierać analitykę: oceniać przebieg procesu, wykrywać wąskie gardła, porównywać skuteczność określonych ścieżek i rekomendować kolejność działań. To jednak nadal powinno być traktowane jako narzędzie wspierające decyzję, a nie samodzielny decydent bez odpowiedzialności oraz etyki pracy.

W dokumentach dotyczących obsługi wiarytelności widać zresztą wyraźnie, że obszar analityki, statystyki, optymalizacji procesów

i kontroli nad ich przebiegiem jest uznawany za integralny element zarządzania wiarytelnościami. Jednocześnie podkreśla się, że dane osobowe w tym obszarze nie są przetwarzane w sposób wyłącznie zautomatyzowany. To bardzo ważny sygnał praktyczny: automatyzacja ma wzmacniać proces, ale nie zwalnia z nadzoru i odpowiedzialności człowieka.

## Przetwarzanie danych osobowych

Granica rozsądnego użycia AI przebiega przede wszystkim przy przetwarzaniu danych osobowych. W sprawach windykacyjnych przetwarza się szeroki katalog danych: identyfikacyjne, adresowe, kontaktowe, informacje o wpłatach, majątku, źródłach utrzymania i samej sprawie windykacyjnej. To oznacza, że korzystanie z narzędzi AI „bezrefleksyjnie”, zwłaszcza modeli zewnętrznych, może prowadzić do nadmiernego ujawnienia danych, naruszenia zasad minimalizacji, niekontrolowanego transferu informacji do podmiotów trzecich albo utraty kontroli nad miejscem przetwarzania.



AI i automatyzacja są dziś dla windykacji nie dodatkiem, lecz warunkiem sprawności operacyjnej.



Dlatego szczególnej ostrożności wymaga korzystanie z rozwiązań, które nie są osadzone on-premise albo przynajmniej nie funkcjonują w zamkniętej, kontraktowo i technicznie zabezpieczonej infrastrukturze. Jeżeli wierzyciel lub obsługująca go kancelaria ma obowiązek zapewnienia odpowiednich zabezpieczeń organizacyjnych i technicznych, a w praktyce oczekuje się nawet bezpiecznej infrastruktury komunikacyjnej, to wdrożenie AI musi być podporządkowane tym samym standardom. W windykacji nie wystarczy, że narzędzie działa skutecznie; musi jeszcze działać bezpiecznie, rozliczalnie i zgodnie z zasadami ochrony danych.

## Człowiek wciąż ważny

Technologia powinna wspierać, ale nie powinna natomiast zastępować człowieka tam, gdzie decydują ocena sytuacji dłużnika, dobór tonu komunikacji, negocjacje, wycucie granic presji, rozpoznanie realnej gotowości do spłaty i budowanie porozumienia. W kluczowym, bezpośrednim kontakcie z dłużnikiem rola osoby dochodzącej należności wierzyciela pozostaje centralna. To człowiek odczytuje niuanse rozmowy, rozpoznaje, czy dłużnik unika kontaktu, gra na zwłokę, czy rzeczywi-

ście szuka rozwiązania. To człowiek potrafi też właściwie zaproponować rozwiązania restrukturyzacyjne, ugody albo zdecydować o przejściu do kolejnego etapu dochodzenia należności ze względu na brak woli spłaty. Nieprzypadkowo praktyka rynkowa nadal akcentuje zarówno doświadczenie w windykacji masowej, jak i odpowiedni potencjał personalny zespołu. Nawet najlepiej zaprojektowany system nie zastąpi profesjonalisty, który potrafi połączyć znajomość procedury z umiejętnością rozmowy i oceną ryzyka procesowego.

AI i automatyzacja są dziś dla windykacji nie dodatkiem, lecz warunkiem sprawności operacyjnej. Porządkują proces, poprawiają higienę danych, wspierają analitykę i pozwalają prowadzić duże wolumeny spraw w sposób bardziej przewidywalny. Ale ich rola kończy się tam, gdzie zaczyna się odpowiedzialna decyzja, kontakt z dłużnikiem i przetwarzanie wrażliwego kontekstu sprawy. Najlepszy model windykacji nie polega więc na zastąpieniu człowieka przez technologię, lecz na takim podziale ról, w którym AI przejmuje powtarzalność, a człowiek zachowuje kontrolę nad relacją, oceną i decyzją.

## Skuteczne odzyskiwanie należności... póki jest co odzyskiwać

### Najważniejsze wskaźniki sukcesu w narzędziach do windykacji 2026 – Vindicat.pl

Ostatnie lata pokazują, że przyszłość skutecznej windykacji gwarantują 3 kluczowe wskaźniki.

Po pierwsze liczy się łatwość wdrożenia narzędzia do windykacji, ograniczenie zaangażowania działu IT i szybkość zaimportowania spraw. Można to zrobić za pomocą dostępnego w Vindicat.pl API z programu księgowego czy po prostu z pliku XLS.

Dzięki tym narzędziom łatwiej jest wdrożyć w korporacji jakiegokolwiek rozwiązanie po przeprowadzeniu pilotażu, np.: przez import 1000–2000 spraw i porównanie wyników z obecnymi procesami windykacji.

Po drugie skuteczność i automatyzacja oparta na innowacyjnych rozwiązaniach. Automatyzacja procedur windykacji gwarantuje minimalne zaangażowanie osobowe w firmie, natomiast skuteczność, będąca Świętym Graalem w windykacji online, będzie można potwierdzić pilotażem (średni wzrost efektywności procesu przy zastosowaniu automatyzacji szacuje

się na 27 proc. – w zależności od branży). Co ważne, warto wdrożyć wszystkie dostępne w narzędziu procesy. Przykładem może być giełda wiarytelności, która poprawia proces windykacji na etapie polubownym o około 28 proc. W tej kwestii kluczową przewagą jest widoczność domeny w przeglądarce Google. Vindicat.pl jest tutaj daleko na czele za konkurencją. Wysoko pozycjonowane dane dłużnika na giełdzie to wysoka skuteczność odzyskania należności.

Ostatni kluczowy wskaźnik to „przerzucenie odpowiedzialności” zgodności procesu windykacji z RODO i aktualnymi

przepisami (odsetki, prawa konsumentów) na dostawcę systemu do windykacji. Samodzielne wdrażanie procedur jest kosztowne i czasochłonne, dlatego warto korzystać z narzędzi, które biorą ryzyko prawne na siebie.

Podsumowując, planując proces windykacji lub jego aktualizację w korporacji, warto wdrożyć pilotaż rozwiązania i potwierdzić skuteczność modelu, a następnie dostosować wyniki pilotażu do docelowego rozwiązania. Dzięki takim działaniom oszczędzimy sporo środków finansowych i zasobowych w organizacji.

materiał partnera

# Efektywna windykacja to dziś proste rozwiązania w stylu click&pay



**Izabela Myrdak**

Sales Team Manager, Tide Software

W rozmowach z firmami czy działami windykacyjnymi coraz częściej pojawia się to samo pytanie: jak dotrzeć do dłużnika, który ma zupełnie nowe nawyki komunikacyjne? I jak zbudować proces spłaty, który będzie dla niego na tyle wygodny, że po prostu z niego skorzysta?

Dane z raportu „Przyszłość komunikacji firm z klientami”, przygotowanego przez Tide Software i Orange Polska, są jednoznaczne: ponad 82 proc. przedstawicieli pokolenia Z preferuje komunikację tekstową zamiast głosową. Psychologowie wskazują, że dla tej generacji rozmowa telefoniczna nie jest narzędziem codziennej komunikacji, kojarzy się z sytuacjami awaryjnymi, stresem, presją. Dla wielu Zetek, czyli pokolenia, które weszło niedawno na rynek pracy, sama myśl o odebraniu połączenia od nieznanego numeru wywołuje niepokój, niechęć do rozmowy.

W kontekście windykacji miękkiej oznacza to ważną obserwację: tam gdzie rozmowa przez telefon nie przynosi efektu, warto rozważyć kanał, który odpowiada naturalnym nawykom komunikacyjnym odbiorcy. Brak reakcji na połączenie głosowe niekoniecznie oznacza brak gotowości do spłaty, często to po prostu sygnał, że dana osoba preferuje inną formę kontaktu.

## Rosnące zadłużenie pokolenia cyfrowego

Dane KRD są niepokojące. Grupa 26-35 lat zwiększyła swój udział wśród multidłużników z 17,5 do niemal 25 procent. W ciągu trzech lat profil polskiego dłużnika odmłodził o dekadę.

Model kontaktu z osobami zadłużonymi, oparty na rozmowach telefonicznych i SMS-ie często wciąż działa, szczególnie w starszych grupach wiekowych, które chcą wiedzieć z kim mają kontakt, potrzebują dialogu. Jednocześnie coraz wyraźniej widać, że młodszy dłużnik oczekuje czegoś innego: możliwości działania tu i teraz, kliknięcia i załatwienia sprawy bezproblemowo,

**Polscy multidłużnicy są coraz młodszy. Dane Krajowego Rejestru Długów za 2025 r. pokazują, że udział osób w wieku 18–25 lat wzrósł sześciokrotnie od 2022 r. – z 0,7 do 4,6 proc. Średnia kwota długu osób poniżej 35. roku życia przekroczyła 24 tys. zł. Zmiana demograficzna w portfelach należności pociąga za sobą zmianę form kontaktu z osobami, które borykają się ze spłatą zobowiązań.**



wo, bez konieczności wykonywania dodatkowego kroku, jakim jest telefon.

## Spłata zobowiązań w stylu e-commerce click&pay

Coraz częściej w rozmowach o nowoczesnej windykacji pojawia się pojęcie debitor experience. Analogia do customer experience w sprzedaży nie jest przypadkowa. Jeśli zależy nam na skuteczności, dłużnik musi mieć dobre doświadczenie z procesem spłaty – bezproblemowe, szybkie i tak proste jak zakupy online. W e-commerce konsument wybiera produkt, widzi kwotę, klika i płaci. Zetki, ale także coraz częściej inne pokolenia wychowane w dobie digital nie chcą dzwonić do konsultanta, wolą spłatę „bezkontaktową”. Chcą kliknąć i zapłacić – click&pay w ciągu kilku lub kilkudziesięciu sekund, bez opuszczania okna czatu. Najchętniej bez instalowania dodatkowych narzędzi, logowania do portalu czy dzwonięcia na infolinię i szukania numeru rachunku. Jedno kliknięcie i sprawa powinna być załatwiona. Kluczowe pytanie dziś brzmi: czy wiadomość od firmy windykacyjnej lub wierzyciela prowadzi do decyzji, czy tylko do kontaktu? Różnica jest fundamentalna. A kanały komunikacji powinny być personalizowane, dostosowane do preferencji pokoleniowych, danej osoby.

## RCS: komunikator, który nie wymaga instalacji

RCS, czyli Rich Communication Services, to interaktywny SMS

nowej generacji: działa natywnie na telefonach z systemem Android (i stopniowo coraz szerzej na iOS), nie wymaga instalacji żadnej aplikacji ani zakładania konta. Tide Software jest liderem rynku RCS w Polsce pod względem wolumenu wysyłanych wiadomości RCS i pokrycia.

W kontekście windykacji RCS oznacza coś fundamentalnie innego niż dotychczasowe kanały. Zamiast klasycznego SMS-a z tekstem i numerem telefonu, dłużnik otrzymuje wiadomość, która wizualnie i funkcjonalnie przypomina rozmowę w komunikatorze. W jednej wiadomości może:

- zobaczyć kwotę należności i termin spłaty w czytelnej, graficznej formie,
- kliknąć przycisk „Spłać teraz” i przejść bezpośrednio do szybkiej płatności,
- wybrać plan ratalny bez żadnego połączenia telefonicznego,
- pobrać PDF z harmonogramem lub potwierdzeniem,
- skontaktować się z konsultantem przez czat – jeśli uzna to za konieczne.

Ważny jest też aspekt bezpieczeństwa i zaufania. Firmy korzystające z RCS muszą zweryfikować swoją tożsamość i zarejestrować nadpis – nazwę pojawiającą się w polu nadawcy – u operatora lub dostawcy usług. Dłużnik widzi więc zweryfikowaną nazwę firmy, nie anonimowy numer. To szczególnie istotne w obliczu rosnącego problemu smishingu i fałszywych

SMS-ów. Firma zwiększa też dzięki temu swoją wiarygodność, budzi większe zaufanie.

Z perspektywy wierzyciela pojawia się jeszcze jeden wymiar: RCS dostarcza status odczytu wiadomości. To informacja, którą można wykorzystać przy okazji ponownego kontaktu z osobą zadłużoną, a w określonych przypadkach może stanowić dowód w postępowaniu.

## Case z rynku: 30 proc. więcej spłat bez zwiększania presji

Brytyjska firma zajmująca się egzekucjami komorniczymi, wdrożyła komunikację opartą na RCS i zmierzyła dokładnie efekty. Zamiast opierać się wyłącznie na połączeniach telefonicznych, kluczowe procesy przeniesiono do interaktywnych wiadomości RCS.

Dłużnicy otrzymywali komunikaty umożliwiające natychmiastowe działanie: szybką płatność z poziomu wiadomości (click-to-pay), potwierdzenie tożsamości z wykorzystaniem weryfikacji dwuetapowej i możliwość reakcji w czasie rzeczywistym, bez konieczności logowania do portali czy pobierania aplikacji.

Wynik: odsetek spłacanych należności wzrósł o 30 proc. Co kluczowe, poprawa nie wynikała z intensyfikacji kontaktu ani zwiększenia presji, lecz z uproszczenia procesu i oddania klientowi kontroli nad sposobem działania.

To ważna lekcja dla polskiego rynku. Skuteczność w windykacji nie rośnie wprost proporcjonalnie do

liczby prób kontaktu. Rośnie wraz z trafnością kanału i jakością doświadczenia dłużnika.

Nie chodzi o rezygnację

z telefonu – chodzi o ekosystem. Komunikacja głosowa, rozmowy nadal są ważne, ale powinny być zarezerwowane dla trudniejszych sytuacji, gdzie wyjaśnienie sprawy wymaga takiej konwersacji. Dane z raportu Tide Software i Orange Polska są jednoznaczne: 50 proc. konsumentów e-commerce niezależnie od pokolenia wciąż korzysta z infolinii po dokonaniu zakupu lub przy problemach z produktem. Połączenie telefoniczne jest niezastąpione w sytuacjach wymagających szybkiego wyjaśnienia, negocjacji, empatycznej rozmowy.

Ale dziś skuteczna windykacja to nie wybór między telefonem a RCS-em. To budowanie ekosystemu, w którym każdy kanał pełni swoją funkcję. RCS inicjuje kontakt, buduje wiarygodność nadawcy, umożliwia transakcję i odciąża konsultantów od połączeń, które nigdy nie zostaną odebrane. Wybór rozmowy telefonicznej wchodzi w grę wtedy, gdy sytuacja tego wymaga.

Platformy CPaaS, takie jak ta, którą oferuje Tide Software, pozwalają zarządzać tym ekosystemem z jednego miejsca – integrując SMS, RCS, głos i inne kanały w spójnym środowisku komunikacyjnym, zgodnym z RODO i wymogami regulacyjnymi.

## Zmiana filozofii, nie tylko narzędzi

Rosnące zadłużenie pokolenia Z i zmiana profilu polskiego multidłużnika to sygnał, że branża windykacyjna stoi przed poważnym wyborem. Można kontynuować masowe kampanie telefoniczne do osób, które nie odbiorą. Albo można zastanowić się, jak zbudować proces kontaktu, który jest wygodny dla dłużnika i skuteczny dla wierzyciela.

Nowe narzędzia w windykacji to odpowiedź na zmiany demograficzne i przyzwyczajenia wyniesione z rynku e-commerce.

Generacja, która dorastała ze smartfonem, oczekuje, że spłata zadłużenia będzie tak prosta jak zakupy w aplikacji. Firmy, które to rozumieją i wdrożą odpowiednie narzędzia wygrają nie tylko odzyskaniem należności, ale też większym zaufaniem na rynku.